

# BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL ABSENTISMO

La prevención del absentismo se inicia en los procedimientos mismos de selección e incorporación, continúa con los modelos de organización del trabajo y el desarrollo de políticas retributivas y se refuerza con las actuaciones de gestión propiamente dichas como son la optimización de los procesos médicos y la realización de campañas de concienciación. La Guía Práctica para la Gestión del Absentismo, elaborada conjuntamente por Egarsat, Landwell-PwC, Esade y Aedipe Catalunya, identifica estas medidas y resumen los cuarenta y un ámbitos de actuación más habituales en las empresas españolas.

© Egarsat, Landwell-PwC, Esade y Aedipe-Catalunya<sup>1</sup>.



**L**as 50 empresas entrevistadas para la realización del estudio coinciden en afirmar que el absentismo es un problema para sus organizaciones, independientemente de que tengan, en ocasiones, ratios considerados como buenos. Aún así, lo que no es uniforme es el nivel de gestión de cada empresa, pues existen sensibles diferencias que van desde empresas, la minoría, con planes específicos para la gestión del absen-

tismo, a otras, las mayoría, en las que no existe una planificación específica de la gestión del absentismo.

En el caso de las empresas sin planes específicos, la mayoría no lo hace debido a la escasa incidencia que pueden tener en esta gestión, priorizando así la labor de recursos humanos hacia otras áreas. Algunas destacan que hay problemas externos a la empresa que imposibilitan una gestión más eficiente, como puede ser la facilidad para conseguir una baja en el sistema público de la salud, el poco margen de manobra de las mutuas de accidentes de trabajo, o el exceso de trabajo de algunas inspecciones médicas.

No obstante, se ratifica que en las que se han puesto en marcha políticas específicas de gestión del absentismo su reducción ha sido significativa. Dada esta realidad, estamos ante un enfoque reactivo basado prácticamente en el seguimiento y control de todos los procesos de absentismo (o de los más reincidentes), y no aprovechando parte de las herramientas que la gestión de Recursos Humanos o el propio Estatuto de los Trabajadores les permiten.

Muchas empresas reconocen que en el tema del absentismo se pasa habitualmente de un entendimiento razonable a una solución más

<sup>1</sup> El presente informe es un resumen de la Guía Práctica para la Gestión del Absentismo, elaborada conjuntamente por Egarsat-Summa, Landwel-PwC, Esade y Aedipe-Catalunya. Barcelona, 2008.

drástica y límite como puede ser el despido de la persona reincidente sin causa o justificación, saltándose los pasos intermedios que pasan por la definición de unos protocolos y su comunicación. De hecho, las personas entrevistadas llegan a coincidir casi por completo que gran parte del absentismo viene derivada de la integración del personal en el proyecto de la empresa y en su motivación, un factor que sí está en manos de la gestión empresarial de todas las empresas, y de todos sus componentes, abriendo así una gran vía para la gestión y solución del absentismo en las organizaciones.

La respuesta a la gran pregunta de por qué a veces un trabajador con un pequeño dolor de cabeza prefiere quedarse en casa o ir a trabajar, se resume en motivación e integración de los trabajadores, en el proyecto, en la empresa y en su equipo de trabajo más cercano. Esa cercanía quizás deba formar parte de algunas de las soluciones. Aún así, de los pocos recursos que en general se destinan a esta gestión, la mayoría se destinan a la gestión del seguimiento y control de los ausentes, pero son menos los recursos destinados a desarrollar políticas que motiven e integren a los trabajadores en el proyecto,

Son muy pocas las empresas que valoran no sólo los costes indirectos derivados del absentismo sino también el coste de oportunidad que provoca )

elemento clave para una política clara del absentismo.

*“Para la mayoría de los empleados, la sensación de “tener un buen trabajo” se asocia directamente con tener un buen jefe y ciertas comodidades o facilidades para desarrollarlo; es decir, lo que les afecta directamente en el día a día. Comprendiendo esto y no pudiendo competir en salarios con otros sectores, que pueden ser objetivo laboral de nuestros empleados de base, intentamos facilitarles lo más posible ese día a día. Por ejemplo, a criterio de sus jefes directos (entre otras consideraciones objetivas) y como respuesta a una buena actitud laboral, se les puede permitir utilizar el vehículo (industrial) de empresa para su*

## COMPLEMENTO DE INCAPACIDAD TEMPORAL EN GRUPO VIPS

**Problema:** En nuestra actividad, la presencia del trabajador es incuestionable. Es un coste directo que afecta al negocio y, sobre todo, al servicio ofrecido. Debíamos hacer partícipes a la representación social para mejorar este problema.

**Solución:** Nos pusimos a trabajar en negociar un convenio único para el ámbito de nuestro grupo, teniendo en cuenta una serie de factores relevantes que nos redujeran el absentismo y procurando adaptarnos a todos los trabajadores en su justa medida. Dicho convenio, entre otras, contempla las siguientes medidas:

- Complemento a partir del 4º día, de hasta el 100 por ciento del salario para las tres primeras bajas por contingencias comunes dentro del año natural.
- En la cuarta y sucesivas bajas por contingencias comunes el tratamiento será el siguiente:
  - Los 8 primeros días sin complemento.
  - Del día 9 al día 15 la empresa complementará en su caso hasta el 75 por ciento del salario.
  - A partir del día 16 de baja la empresa complementará hasta el 100 por ciento del salario.
  - En la primera baja por contingencias comunes en el año natural en los supuestos anteriores, la empresa abonará también el 100 por ciento del salario de los tres primeros días de baja.
  - En el caso de que el trabajador tuviera menos de tres bajas por contingencias comunes a lo largo de un año natural, la empresa le abonará las cantidades de salario dejadas de percibir durante los tres primeros días de la segunda baja del año anterior.

**Resultado:** Si bien es prematuro hablar de resultados, ya que el Convenio se está aplicando desde enero de 2008, sí es cierto que existe una conciencia común de intentar mejorar este tema, ya que afecta tanto al resto de los compañeros, como a la atención al cliente, punto clave de nuestro negocio. )

*Mª Dolores del Campo, Directora de Relaciones Laborales y Prevención.*

## CAMPAÑA DE SENSIBILIZACIÓN DE LPRL EN GESPA

**Problema:** Un alto grado de exposición al riesgo de accidentes que en ocasiones pueden ser graves, debido a las actividades propias de la empresa.

**Solución:** La inversión de tiempo y personas humanas es parte de la clave en la consecución de unos resultados que creemos son espectaculares. Trabajamos desde la Dirección en la gestión emocional del accidente de trabajo, sensibilizando al trabajador de la importancia de su implicación en el uso correcto de las normas de PRL. La campaña de sensibilización "El minuto de aplauso" fue desarrollada en 2007 y conseguimos una importante participación e implicación de los trabajadores. Reforzando nuestros valores (profesionalidad, proximidad y entusiasmo) y coincidiendo con el día de la prevención, desarrollamos una campaña original y sensible: un minuto de aplausos para celebrar todos los minutos de silencio que nos hemos ahorrado en nuestra empresa. Durante un periodo de tres meses previo al día de la prevención estuvimos desde la empresa implicando a todos los directores y mandos intermedios. Divulgamos internamente la campaña con suficiente material de comunicación, garantizándonos que todos los trabajadores eran conocedores de esta iniciativa. Todos juntos, los más de 15.000 y a la vez, el día de la prevención hicimos un aplauso por nosotros, por los compañeros, por los colaboradores, por los clientes, por la sociedad y por todos los que somos conscientes que la prevención es el primer paso. Este acto implicó a los sindicatos, a los trabajadores, a todos los centros de trabajo a las 12 horas del día 20 de abril del 2007; dejamos el trabajo, nos concentramos todos juntos e hicimos un aplauso por la vida, por nosotros mismos, para decir que la prevención empieza por uno mismo.

Resultado:

- Reducción directa de la siniestralidad en un año (reducción del 14 por ciento).
- Concienciación de todos los directivos y mandos intermedios sobre la importancia de la prevención.
- Concienciación y sensibilización de todos y cada uno de los empleados. Desde que a inicios del 2007 se presentó la campaña, la concienciación de los trabajadores por los accidentes fue muy importante, todos estaban muy pendientes del acto que se iba a realizar y así se mantuvo de una forma importante una vez transcurrida la fecha del aplauso. Para el 2008/9 se han preparado otras campañas de sensibilización, centradas en unas jornadas de puertas abiertas en todos los centros de trabajo y para a todos los familiares de los empleados con el lema "Gracias por cuidar de ti cuando trabajas". )

*Salvador de Tudela Edo, Director de Recursos Humanos*

*desplazamiento diario casa -trabajo- casa. Obviamente, esto hace que una persona reduzca (o elimine) sus gastos de transporte diarios y se sienta más integrado y motivado en el proyecto". Jaime Pérez, DRH de AB Servicios Selecta España.*

Al respecto de los recursos destinados por las empresas, es lógico que una empresa los destine en función del retorno a obtener, y en este caso, el retorno de una buena gestión del absentismo vendría por la reducción del coste que el ab-

sentismo genera a las empresas. Llegados a este punto, se hace necesario hablar de los sistemas de cálculo, pues es básico conocer cómo miden el absentismo las empresas y, por tanto, cómo pueden valorar el retorno de cualquier inversión destinada a la reducción del mismo.

En este aspecto, encontramos en casi todas las empresas un sistema de cálculo de pérdida por absentismo basado en las horas o jornadas no utilizadas, y de ahí, en algunos casos calculan el coste directo que esta ausencia les representa. Son muy pocas las que van más allá y valoran no sólo los costes indirectos derivados de esta situación de ausencia, sino que incluso valoran el coste de oportunidad que el absentismo provoca. Es necesario definir qué conceptos se engloban dentro del absentismo, y ver qué factores son los más importantes para la gestión de cada una de las empresas. No es posible definir un solo indicador. Como en cualquier indicador del cuadro de mandos integral de una empresa, es necesario definir sobre lo que nos interesa actuar y desarrollar índices que lo midan y puedan compararse en el tiempo.

La mayoría de los entrevistados destacan que para la gestión del absentismo de manera correcta debemos ir más allá y ser más ambiciosos, considerando el absentismo como una parte de la gestión global de las personas. Si la empresa gestiona correctamente este recurso, el absentismo también se reducirá.

De esta dificultad se deriva la imposibilidad de hacer comparaciones certeras entre empresas, sectores, provincias, comunidades e incluso entre países, pues no todos incorporan los mismos datos, por ejemplo: la maternidad o los accidentes in-itinere. De lo que no cabe duda y en lo que todos los que lo tienen desarrollado coinciden, es que una vez definido el indicador, éste debe mantenerse para poder hacer una serie secuencial en el tiempo y así ofrecer una información muy útil en la valoración de la evolución y el resultado de políticas de absentismo introducidas para mejorar la gestión de este problema.

En empresas más economicistas y con indicadores de este tipo, a veces se logran conseguir inversiones en cambios de procesos productivos que mejoran no sólo la salud de los trabajadores sino también su propia seguridad en el trabajo.

De la misma manera, sí reconocen las empresas, salvo alguna excepción, que al igual

## Una vez definido el indicador, debe mantenerse para poder hacer una serie secuencial en el tiempo y ofrecer una información útil en la valoración de la evolución y el resultado de políticas de absentismo introducidas )

que sí tienen desarrollados planes y políticas en materias tan sensibles como la formación o la remuneración, en este campo, el absentismo, las políticas previas, escritas, divulgadas y comunicadas brillan por su ausencia. En un problema que engloba a todo el personal contratado de la empresa y en el que debe haber la implicación de todos los trabajadores y mandos intermedios para su mejora, parece que el definir un plan metódico, con protocolos definidos, constantes y aplicable a todos, es sin duda una herramienta que ayudaría a la gestión de este problema.

Siendo así, y dando una importancia vital al personal que tenemos contratado en nuestra organización, se convierte en estratégico el proceso de selección, proceso que en determinadas etapas de la economía con empleo reducido se hace muy complicado, pues a veces el proceso de selección se reduce al proceso de reclutamiento. De nuevo cobra importancia el proceso de selección, donde se intente desgranar los valores intrínsecos de cada persona y de poder escoger de entre aquéllos en los que el valor por el trabajo destaque, pues esta característica hará sin duda que la persona actúe de formas diferentes.

Entrevistas de comportamientos y comprobación de referencias (donde se incorpore el concepto de absentismo) se convierten en herramientas útiles para avanzar en este proceso. La preocupación por los valores del trabajo, que van evolucionando en función de las generaciones y, por tanto, el enfoque que hay que dar a temas motivacionales, debería ir cambiando y ajustándose. No se puede motivar igual a personas que incorporan de manera diferente el valor del trabajo, esfuerzo y continuidad.

*“Siempre encaminaremos las entrevistas a detectar los valores y conductas del trabajador. Comprobaremos las referencias del trabajador, sobre todo, respecto a sus actitudes frente a las ausencias. Un*

*componente importante es la cultura del trabajo y del esfuerzo. Cuando un candidato muestra esa actitud, la incorporación suele ir bien”.* María Rosa Soler, Jefe de RRH.HH. de Mutua General de Catalunya.

Y en referencia a los valores, se debería hacer una mención especial al enfoque genérico que se hace de este problema, pues muchos coinciden en que si socialmente el exceso injustificado fuese una conducta reprobable, como lo son hoy el fumar o conducir peligrosamente, probablemente la propia presión del resto de compañeros evitaría los casos supuestamente fraudulentos.

De la misma manera que se destaca la edad de las personas en el diferente impacto del absentismo, también aparece repetidamente en las entrevistas la diferente influencia que tiene el tamaño de la empresa en ello. Incluso en empresas con diferentes plantas, acostumbran a darse ratios más elevados en aquellas de mayor tamaño frente a las plantas de menor tamaño, salvo la aparición de efectos específicos como traslados de la planta, negociaciones de convenio, etc.

Las empresas entienden que esta relación se deriva de la proximidad y cercanía entre el hecho y la implicación para las personas. Así, si una persona asiste por desgracia a un accidente de trabajo, estará mucho más sensibilizada para usar los equipos de protección individual y por tanto se protegerá mejor. Y, de la misma manera, si una persona deja de asistir al trabajo de manera irregular, verá más cercanas las consecuencias si sus compañeros deben incrementar el ritmo, formar a un tercero o dejar de cobrar primas de productividad, y el trabajador se responsabilizará más en aquellos casos que se supongan fraudulentos.

Ante estas premisas, algunas empresas han optado por intentar segregar el análisis de las plantas o centros de trabajo por departamentos,

líneas de producción, áreas, etc., intentando con ello reducir el tamaño y conseguir un mayor compromiso con la gente que le rodea, y cuando ello no es posible, lo que sí les ha ayudado es el segregar las estadísticas.

*“Debido a las diferencias en ratios de absentismo que tenemos en nuestras diversas plantas de producción, nuestro mayor éxito ha sido descentralizar algunas gestiones del departamento de Recursos Humanos, tratando de forma individual la problemática de cada planta y trabajando directamente la gestión con los jefes directos de cada planta”. Xavier Forrellat, DRH de Soler&Palau.*

*“Una llamada del encargado mostrando interés, es casi siempre más efectiva que cualquier llamada desde Recursos Humanos o desde una entidad externa”. Enric Campañá, Director de Recursos Humanos de Fecasarm.*

Si bien la mayoría de los entrevistados coinciden en la figura clave y estratégica del mando intermedio en la gestión del absentismo, no

coinciden tanto en las políticas que ponen en marcha implicando a esta figura. A excepción de la formación, en la que todo el mundo coincide, son menos los que desarrollan acciones específicas con los mandos intermedios, y las hay quienes segregan las estadísticas, ponen objetivos concretos, hacen seguimiento de resultados y/o establecen planes de acción específicos y concretos por área de influencia.

*“Haber implicado a los mandos intermedios en el seguimiento de los ratios de absentismo de cada una de sus áreas de responsabilidad nos ha dado una gran ayuda en la gestión del absentismo, pues de esta manera ellos tienen la información sobre su resultado concreto y por lo tanto una mayor implicación en la mejora”. Manel Giménez, DRH de Gaes.*

Esta segregación estadística consigue dos cosas: por un lado, sensibiliza a cada uno de los componentes con sus más próximos, visualizando mejor las consecuencias de las actitudes reprobables, y en consecuencia, permite a la empresa identificar mejor el problema e invertir los

## ACTUACIONES DE CLIMA LABORAL EN GRUPO AREAS

**Problema:** Los frecuentes y a veces repentinos cambios que se producen en el entorno laboral, nos enfrentan a nuevos retos en el ámbito de las relaciones interpersonales y profesionales, requiriendo de todas las personas que integran las organizaciones, un mayor esfuerzo de adaptación que en ocasiones puede generar situaciones delicadas entre componentes de la plantilla. Dichas relaciones interprofesionales unidas a la dinámica social y empresarial pueden provocar, en circunstancias muy especiales, que un colaborador -tuviere el rango que tuviere- pueda sentirse indefenso o agredido psicológica e incluso físicamente por un compañero o superior. Ante estas situaciones, una de las posibilidades que se nos presentan es que el trabajador, al efecto de aminorar la presión a la que -perceptivamente al menos- se puede ver sometido, decida o precise solicitar la baja médica. Ante esta “solución” deberíamos acordar que no se resuelve el posible conflicto ya que la empresa puede permanecer ajena a situaciones, en la mayoría de casos, reconducibles pero sobre las cuales no posee ninguna información.

**Solución:** Creación de un Servicio Interno que actúa a través de un protocolo para gestionar debidamente los presuntos casos de acoso laboral en todas sus dimensiones: Servicio N.E.S. (No Estás Solo/a frente al acoso), que dispone de un teléfono de atención gratuito y confidencial, en el cual se podrán comunicar todas aquellas situaciones relacionadas con un presunto acoso laboral que derivarán (en caso de apreciarse evidencias) en la apertura de una exhaustiva investigación interna en la que están implicados diferentes y cualificados agentes de la organización, así como la representación social. El servicio N.E.S. es un servicio creado para que legítimamente el trabajador que se sienta en una situación de acoso y por lo tanto de indefensión y fragilidad, pueda expresarse con libertad, ser escuchado, asesorado y atendido.

**Resultado:** En cuanto acoso laboral no se ha podido verificar a través de la investigación que las denuncias pudieran derivarse en casos evidentes de acoso laboral. En cambio, de las informaciones facilitadas por empleados “clientes” del Servicio, sí se ha detectado otras causas de malestar o actuaciones reconducibles por el Servicio N.E.S. que, sin poder llegar a calificarse como acoso laboral, han sido situaciones de deterioro del clima laboral de algún centro de trabajo que, aunque en su fase embrionaria, se han reconducido y/o solucionado. Sin poder determinar porcentualmente el grado de éxito de las actuaciones del Servicio N.E.S., estamos convencidos de que hemos ayudado entre todos a abrir una ventana a la que aquellos que perciben una cierta hostilidad por parte de algún miembro de la organización, puedan expresarse y evidenciar su situación. Lo anterior alguna medida ha contribuido a evitar que aquellos presuntamente afectados por un caso de acoso laboral que preferían inhibirse causando baja por enfermedad ante situaciones difíciles, decidan manifestar su posición e intentar resolverla desde el puesto de trabajo, evitando al mismo tiempo, bajas de difícil recuperación en las que la empresa podía permanecer ajena. )

*Óscar Cuadrado, Director Corporativo de Recursos Humanos.*

*Regina Tornamorell, Responsable de Prevención de Riesgos Laborales y Salud Laboral.*

Conektia Liberty y el Outsourcing.  
Liberty es, ante todo, el poder de la flexibilidad. Conektia le ofrece sus servicios de tal manera que pueda cambiar de modalidad con total transparencia, desde el sistema propietario al de outsourcing y viceversa.  
Minimice costes y maximice beneficios con el servicio de nómina y gestión externalizado.  
Genere la máxima rentabilidad al implementar un modelo de gestión estratégica.  
Con estos y muchos mas beneficios del outsourcing.  
Con los beneficios de Liberty.  
Con el beneficio de Conektia.

# Yes, you can



[www.conektia.com](http://www.conektia.com)

## PROTOCOLO DE SEGUIMIENTO EN EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN

**Problema:** Un alto índice de absentismo, derivado tanto de accidentes de trabajo como, sobre todo, de contingencia común.

**Solución:** Para reducir el absentismo una de las premisas es la sensación de control. Es decir, el trabajador debe saber que la empresa dispone de los medios necesarios y eficientes para detectar las bajas injustificadas. Y que además, en todos los casos de simulación de baja, se procede con el máximo rigor que permite la legislación aplicable. Establecer y comunicar a los trabajadores y sindicatos un protocolo de actuación ante la baja con unos criterios muy claros de seguimiento y de ayuda:

- El jefe directo debe informar inmediatamente de la ausencia de un trabajador por sistema informático directamente al Servicio Médico.
- El Servicio Médico, el mismo día, llama al trabajador para ofrecerle ayuda e informarse de su estado de salud. Si es necesario se le cita para visita médica.
- A los 16 días, si la persona aún está de baja, la mutua cita al trabajador para reconocimiento médico. Si la baja no es justificada se cita para Inspección Médica (ICAM).
- Efectuar reuniones semanales para valorar el seguimiento de todos y cada uno de los casos. Y reuniones periódicas de coordinación con el Servicio Médico y la Mutua.
- Disponer de indicadores de alerta ante ciertas situaciones de absentismo. Por ejemplo:
  - Bajas en viernes y lunes.
  - Bajas antes y después de las vacaciones y puentes.
  - Número de bajas en un periodo determinado.
  - Número de días de baja en un periodo determinado.
  - Diferenciar las causas laborales de las familiares.

**Resultado:** Se consigue reducir los índices de absentismo por enfermedad común, no de forma inmediata, pero sí a corto plazo. Los trabajadores son conscientes de la existencia de controles médicos establecidos por la empresa y de las consecuencias en caso de simulación de una baja. Por tanto, se consigue un efecto disuasorio. Los trabajadores son conscientes de la importancia de este tema para la empresa. Y también para ellos mismos, pues la ausencia injustificada de un compañero comporta un incremento de trabajo, modificación de horarios, vacaciones, etc. )

*Francesc Baqué i Puig, Director de Recursos Humanos.*

recursos en las zonas más problemáticas y que más lo requieren.

Llegados a este punto, y dada la segregación de la información, cabe destacar la coincidencia plena por parte de todos los entrevistados sobre la posición clave que en esta gestión ocupa el mando intermedio. La proximidad y la cercanía son una pieza clave en la gestión del absentismo, y ¿quién es el que está más cercano y próximo al trabajador? Su mando intermedio. Esta figura

surge como el eje básico de desarrollo de cualquier política de gestión del absentismo, pues es ella quien conoce la realidad de cada uno de los componentes de su equipo, su estado anímico, su situación profesional y/o personal, etc. y con una buena gestión de esta información, son muchos los beneficios que pueden derivarse.

Pocas empresas incluyen este ratio de gestión del absentismo en la parte de remuneración variable (incentivos) de mandos intermedios y/o directores, y ya son menos las que incluyen este concepto en su política de promoción, destacando el compromiso con el trabajo como un valor de vital importancia antes de promocionar a alguien que ha de gestionar un equipo humano y que, finalmente, puede transmitir sus valores a su equipo.

En otro orden, se detectan diferentes actitudes de los comités de empresa. En aquellos lugares donde la postura del sindicato es abierta y se reconoce la problemática, se han desarrollado acciones conjuntas que, sin duda, ayudan a mejorar la situación y, por tanto, la competitividad de la empresa y su continuidad. La postura mayoritaria de los sindicatos a día de hoy es luchar contra el absentismo injustificado, pues pone seriamente en duda la competitividad de las empresas, de manera que su compromiso en esta materia debe ser una buena ayuda.

En el tratamiento de políticas genéricas, la situación no siempre es coincidente con el sindicato, y a veces, reconocen que es debido al planteamiento del enfoque inicial donde se pretende corregir situaciones fraudulentas con una generalización no real del problema. Un enfoque de acción concreta con el fraudulento y de entendimiento, acompañamiento y mejora de sus condiciones por parte de las empresas, acostumbra a ser un planteamiento más aceptado por la parte sindical. Llegados a este punto, muchos se cuestionan la teórica y formalmente la eficacia de una medida de complemento salarial durante la baja. Si bien entienden que para determinados casos es una medida socialmente responsable, en otras ocasiones puede perjudicar los intereses de la empresa y ayudar a perpetuar determinados abusos.

De la misma manera, aunque desde el punto de vista teórico, las empresas no defienden la compensación positiva por presencia, puntualidad u otros; en aquellos casos en los que las han puesto en práctica les ha representado

una mejora de los resultados de absentismo, de manera que hoy son muchas las organizaciones que se plantean negociar el intercambio de la compensación durante la baja por un incentivo a no tener bajas.

La implicación colectiva de todo el equipo se demuestra como una herramienta positiva al generar una concienciación positiva al respecto y una mala consideración de los abusos que pudieran ocurrir. Todos los entrevistados coinciden en que cualquier inversión en concienciación

y/o comunicación para sensibilizar a todos los componentes de la plantilla respecto a esta problemática es bien recibida y genera un retorno.

*“Un minuto de aplauso, una iniciativa de concienciación, que debido a su gran complejidad, requirió gran esfuerzo e inversión por parte de toda la empresa. Los resultados han sido una reducción de los accidentes de un 14 por ciento en un año”.* Salvador de Tudela, DRH de Cespa.

Las políticas de comunicación, sean de concienciación o simplemente de divulgación de ratios, permiten transmitir de una manera constante y frecuente la preocupación por parte de la empresa sobre este asunto. Esa muestra de preocupación ya hace que todo el personal se implique de una manera más rigurosa en el seguimiento del absentismo. Como en cualquier tema, la constancia y la consistencia de las actuaciones de la empresa son la clave para una gestión eficiente. Las normas deben definirse, comunicarse y, por último, aplicarse por igual siempre y a todos, de manera que algunos de los entrevistados defienden la necesidad de definir un plan de acción específico de gestión del absentismo, donde se fijen los protocolos a seguir por todo el personal en caso de tener que ausentarse del trabajo, así como los flujos de trabajo que genera esa situación en el propio personal, sus compañeros, los mandos intermedios, el departamento de recursos humanos, mutua de accidentes, servicio de salud, dirección, etc.

Dentro de esas políticas muchos de los entrevistados incluyen las políticas de conciliación de la vida familiar y profesional que la empresa tiene en marcha dentro de la organización, sin olvidar, como señalan algunos de los mejores expertos, que hay que conciliar no sólo la vida familiar, sino la vida familiar con la profesional. Estas políticas deben llevarse a cabo en la totali-

dad de la plantilla y no sólo en una parte, aún a pesar de la dificultad que ello puede conllevar.

*“Cuando llegué a la empresa sólo tenían políticas de conciliación en las oficinas. Bajé a la planta y estudié junto con los operarios, qué medidas podíamos adoptar. Hoy hemos adaptado algunos turnos que no complican nuestra operación y algunos trabajadores se ahorran mucho dinero al poder hacerse cargo ellos de sus hijos. Ellos disponen de mayor renta, están mucho más satisfechos, reducen su absentismo y la empresa se beneficia por ello sin un mayor coste económico”.* Albert Ruiz, DRH de Industrias Ramón Soler.

El absentismo laboral es, en la actualidad, una de las principales lacras que tienen que soportar las empresas en nuestro país. Perjudica ostensiblemente a las empresas provocando costes directos, a través de las pérdidas de millones de días laborales, del pago de determinados días de baja (la prestación del 4º al 15º día del proceso de baja por contingencias comunes, así como el pago de las cotizaciones de la Seguridad So-

## IMPLICACIÓN DE MANDOS INTERMEDIOS EN SOLER&PALAU

**Problema:** Diversidad de plantas de producción, diversos colectivos, diversas problemáticas, diversos entornos: No podía tratarse el absentismo de forma homogénea.

**Solución:** Hemos apostado por la descentralización de algunas gestiones del departamento de Recursos Humanos hacia los mandos directos, al creer que una mayor proximidad con el problema puede ayudar a una gestión más rápida y eficiente. Todas las acciones de descentralización de gestiones que hemos llevado a cabo son una de las herramientas preventivas para mejorar el absentismo. Nosotros apostamos por una mayor personalización de las relaciones y una mayor proximidad, entendiendo, como así nos sucede en localidades de poca población, que las relaciones personales son una buena base para la gestión del absentismo no deseado. No cabe duda que esta descentralización en los mandos intermedios debe ir acompañada de una buena formación de éstos en los objetivos de la empresa y en cómo conseguirlos sin caer en un erróneo “compañerismo”.

### **Resultado:**

- Más agilidad en la reacción al haber descentralizado.
- Una mayor implicación por parte de los mandos intermedios. Un exceso de interlocutores, tanto locales como desde la central, tiende a la ineficiencia y la pérdida de la información (como en el juego de la cadena) por el contrario, una comunicación directa y cercana se muestra mucho más ágil.)

Xavier Forrellat, Director de Recursos Humanos.



## FLEXIBILIZACIÓN DE TURNOS EN INDUSTRIAS RAMÓN SOLER

**Problema:** En la empresa, hace un tiempo, existían políticas de conciliación de vida laboral y familiar más extendidas y flexibles entre las oficinas que en la fábrica. Habíamos tenido unos índices de absentismo en fábrica en torno al 10%, una cifra muy elevada derivada tanto de accidente de trabajo como de enfermedad común.

**Solución:** En fábrica la promoción es muy limitada, debemos motivar a los trabajadores, buscar un salario emocional, y es aquí donde hemos encontrado una solución para algunos trabajadores que les ha sido muy beneficiosa: la flexibilización de sus turnos de trabajo. Se refuerza el escuchar, dialogar mucho y estar próximo al trabajador. Todos los trabajadores de fábrica trabajaban en turnos rotativos. Hemos consensuado temporalmente con algunos trabajadores la posibilidad de que realicen su turno de manera fija sin que se desequilibren el resto de turnos ni el normal desarrollo de la producción. El trabajador que se encuentra en esta circunstancia de pacto temporal (sin que representen derechos adquiridos) consigue una mayor renta disponible sin incremento de coste por parte de la empresa, al poder reducir ciertos gastos como guarderías, canguros, acompañantes u otros, adaptándose su turno a las necesidades familiares de cuidar de hijos, familiares, etc.

**Resultado:** Al promocionarse en gran medida el diálogo con los trabajadores, se ha conseguido un incremento de su motivación y una reducción en el porcentaje de absentismo de más de cinco puntos. Los trabajadores que no disfrutaban de esta ventaja, han reconocido que es una buena solución para los beneficiarios temporales de la misma. Les hace ver que trabajan en una empresa que se preocupa por ellos y que cuando éstos necesiten algún ajuste, se producirá si es posible por parte de la empresa. Esta proximidad ha generado más confianza, y ante situaciones imprevistas por los trabajadores, nos permite pactar cuál es la mejor solución para ambos (asistencia a hospitales, visita a médicos, ausencias para tramitar documentación, etc.). La preocupación y la proximidad por parte de la empresa a los intereses de los trabajadores, han sido muy bien recibidos por parte de los trabajadores, que son conscientes que esta situación sólo es posible cuando la confianza es mutua. )

*Albert Ruiz, Director de Recursos Humanos.*



cial durante el período de baja), prestaciones complementarias de Incapacidad Temporal en numerosos convenios colectivos; y costes indirectos (entre otros, retraso en el ritmo de trabajo como consecuencia de la reducción de la mano de obra, sobrecarga de trabajo sobre los recursos humanos disponibles, pérdidas de producción, calidad inferior, etc.).

Estos costes indirectos, de difícil cuantificación ascienden de media, según la estimación empresarial, a 1'8 veces los costes directos. Para la empresa, por tanto, supone una pérdida de productividad, incidiendo de forma negativa en los costes laborales, perjudicando con ello la competitividad empresarial. Mientras que, para el Sistema de Seguridad Social genera costes económicos derivados del gasto de la prestación pública, cuya evolución, en los últimos años

pone de manifiesto una ineficiente gestión y control.

En este sentido, deben desarrollarse medidas como las acordadas entre el Govern de la Generalitat y los agentes sociales catalanes, derivadas del "Acuerdo Estratégico para la Internacionalización, la calidad del empleo y la competitividad de la economía catalana", para la mejora de la gestión de la Incapacidad Temporal, entre las que destacan las siguientes:

- Informatización del proceso de gestión de la Incapacidad Temporal, con la creación de un sistema de información integrado que interrelaciona a los médicos de atención primaria, con el Institut Català d'Avaluacions Mèdiques (ICAM), y las entidades pagadoras de la prestación económica.

- Formación específica dirigida a los profesionales sanitarios de atención primaria respecto a la valoración de las situaciones de Incapacidad Temporal en relación a las ocupaciones y condiciones de trabajo.

- Agilización de pruebas complementarias e intervenciones quirúrgicas.

- Adecuación de los recursos humanos y materiales del ICAM a las necesidades de inspecciones médicas de los trabajadores por parte de las empresas. )

**Seminario**

**iir España**

Know-how. People. Results.



**Pon en marcha la mejor estrategia para  
mejorar a tu equipo y a ti mismo**

Herramientas de  
**Inteligencia  
Emocional**  
en la práctica  
con

- **Luis Huete**
- **Enrique G<sup>a</sup> Huete**

**¡Aprende a “mover” a la gente y a mejorar  
tu liderazgo en tiempos de crisis!**

**Certificado de asistencia**

**Madrid, 4 y 5 de Marzo de 2009**

**Llámenos e infórmese**

**902 12 10 15**

**info@iirspain.com**

Publicación Oficial



**Consulte precios y programa en  
[www.iir.es](http://www.iir.es)**